



HAL
open science

Santé au travail : l'enjeu du management

Mathieu Detchessahar, Guy Minguet

► **To cite this version:**

Mathieu Detchessahar, Guy Minguet. Santé au travail : l'enjeu du management. Catherine Courtet, Michel Gollac. Risques du travail, la santé négociée, La Découverte, 2012, 9782707173089. hal-01372020

HAL Id: hal-01372020

<https://hal.science/hal-01372020>

Submitted on 26 Sep 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Santé au travail : l'enjeu du management.

Mathieu DETCHESSAHAR et Guy MINGUET

Publié dans l'ouvrage ci –desous

Risques du travail, la santé négociée



Sous la direction de Catherine Courtet
Michel Gollac



Recherches

Liminaire

S'il est une question qui se dérobe aux analystes c'est bien celle de la relation entre les transformations organisationnelles des firmes, les dispositifs de gestion et leur animation, le contenu du travail des individus et la santé réelle et perçue de ceux-ci. L'étude SORG, pour Santé, Organisation et Gestion des ressources humaines)¹, s'est donnée pour objet les modes de prises en charge managériales de ces transformations et des tensions qu'elles ne peuvent manquer d'occasionner, en s'interrogeant sur les liens que ces modes managériaux de prises en charge, peuvent entretenir avec la santé des salariés. L'hypothèse générale visait: « la nécessité d'équiper et d'animer ce travail d'organisation pour permettre aux processus communicationnels qui le sous-tendent à se déployer, et aux acteurs de faire face aux contraintes et aux contradictions de l'activité réelle ». Menée dans seize entreprises et organisations diverses, cette étude a réuni, autour d'une équipe de recherche en gestion, des sociologues, des économistes et des médecins du travail qui ont pu croiser les données sur la santé des salariés avec des analyses serrées de l'organisation du travail et des systèmes de management.

Une thèse est souvent avancée au sein des controverses sur cette question: la croissance du stress au travail résulterait des méthodes de management contemporaines qui détruisent les collectifs de travail. Certes, en exigeant flexibilité et autonomie, les organisations actuelles du travail sont génératrices de stress. Le travail devient pathogène lorsqu'il y a déstabilisation des repères de proximité et absence de débats collectifs sur le travail ; ces derniers étant imputables à l'action dirigeante qui se révèle défailante, empêchée, détournée. C'est confirmer le fait que le volet qualitatif qu'incarne le travail, ne se réduit pas à une variable résiduelle du côté de l'intervention dirigeante. La proposition souvent avancée selon laquelle les stratégies de firmes, ouvrant un espace pour une rationalisation des équipements gestionnaires, auraient pour conséquence une dégradation des conditions du travail et de la santé mentale des salariés, reste prisonnière d'une vision programmée et déterministe de l'action managériale.

Bien au contraire, - et ce sera notre thèse centrale de ce chapitre -, il importe de se départir de cette lecture surplombante pour regarder de près les principes et les caractéristiques d'une activité managériale empêchée, évidée de tout contenu, en lien avec un tableau de santé et en corollaire les principes et les caractéristiques du management autorisé. On se propose ici d'étudier le lien entre ces deux variables et la santé du travail.

Dans notre perspective, l'action managériale est définie par cette capacité à réguler les logiques d'actions qui traversent l'espace institutionnel (notion que nous retrouverons dans la partie 2 relative à une activité managériale restaurée) et à instaurer un processus de légitimation de l'œuvre collective. Nous l'avons qualifié d'« espace » car il est le lieu de débats, de négociation et de décisions quant aux options qui viendront modifier ou conforter l'espace de production. Il s'agit d'un dispositif où les acteurs confrontent leur opinion et tentent par delà leurs divergences de trouver un accord, ou tout au moins un compromis permettant la poursuite de la coopération. Une analyse approfondie de ces instances permet de mettre en évidence l'existence de débats où les acteurs légitiment leur position, leur opinion en se référant à un ordre de grandeur. Ces logiques d'action sont portées par les acteurs, managers, hiérarchie de proximité, salariés selon les configurations et constituent des références communes sans lesquelles il ne peut y avoir d'intercompréhension.

¹ Ce programme a bénéficié d'un financement depuis 2006, par l'ANR, dans le cadre de l'appel d'offre Santé- Environnement et Santé- Travail. Il est le fruit d'un consortium d'une dizaine de structures de recherche, une vingtaine d'entreprises et institutions enquêtées.

Les études réalisées dans le cadre de SORG montrent que la construction de la santé au travail dépend de la qualité des dynamiques communicationnelles autour du travail, vu sous l'angle de ses conditions réelles de réalisation. Ces dynamiques communicationnelles apparaissent comme un élément clef de construction de la santé au travail susceptible d'alimenter un cercle vertueux de mise en visibilité du travail, d'explicitation des contraintes et de fabrication de compromis d'action collective.

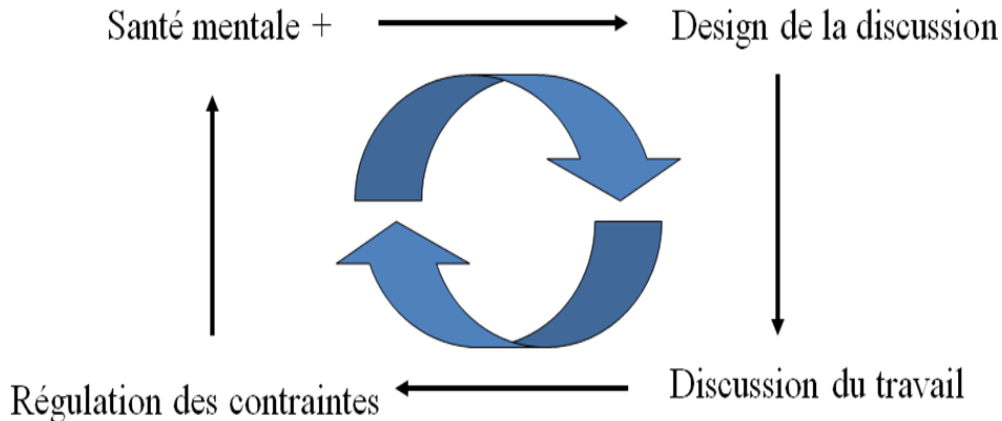


Schéma 3 – Le cercle vertueux de la mise en discussion du travail

Pour autant, l'étude SORG montre que l'émergence de telles dynamiques n'est en rien spontanée. Au contraire, les monographies réalisées soulignent à quel point certaines caractéristiques des organisations contemporaines gênent leur bon déploiement, notamment en empêchant le management de proximité d'ouvrir et d'animer ces espaces de discussion locaux (1). Or, la mise en discussion du travail suppose un management soucieux de son bon déploiement, c'est-à-dire prêt à consentir le temps et les moyens nécessaires à la structuration d'un dialogue plus ouvert. Les espaces de discussion du travail appellent en effet un design organisationnel spécifique (2). Pour refermer ce chapitre, on esquissera les implications pour la recherche de ce résultat, et nous dresserons quelques traits principaux d'un design refondé de l'activité managériale.

1. Le management empêché

Alors que nous anticipions des difficultés importantes pour sortir l'analyse des contingences propres à chaque secteur étudié, la recherche a finalement permis de dégager assez aisément un ensemble de difficultés communes aux organisations présentant les tableaux de santé les plus dégradés. Dans ces organisations, il apparaît qu'au moment même où les salariés affrontent des contraintes accrues dans leur travail, consécutives notamment à une multiplication des objectifs de performance (maîtrise des coûts, accroissement de la qualité et de la réactivité, objectifs d'innovation permanente...), *le management déserte la scène du travail*. Alors que les équipes auraient plus que jamais besoin d'une présence de l'encadrant pour expliquer et expliciter les contraintes, les hiérarchiser, écouter les difficultés, trancher dans les contradictions, fabriquer des compromis ou bien « remonter » les difficultés du travail au sommet hiérarchique, le manager n'est plus dans l'atelier au pied des machines, n'est plus dans les couloirs et les chambres de la clinique ou de la maison de retraite, n'est plus dans les alvéoles et les allées du centre d'appel... Si le manager de proximité n'est plus dans l'activité de travail, dans le soutien et l'animation du cours d'action, ce n'est pas tant qu'on l'ait supprimé ou que l'on en ait réduit le nombre, c'est qu'il se consacre désormais à d'autres tâches extrêmement consommatrices de temps et qui semblent résumer son travail aux yeux de la direction qui s'en servira par conséquent pour l'évaluer. Le travail du manager apparaît donc comme empêché. Nous reviendrons dans cette partie sur les différentes figures du manager empêché puis nous verrons que le « désempêchement » du management constitue un enjeu essentiel en matière de santé et de bien-être au travail.

1.1. Les différentes figures du manager empêché

La recherche permet de faire apparaître trois grands types d'activité qui éloignent le manager du travail.

(1) Celui-ci est tout d'abord très occupé sur le front de l'entretien et de l'alimentation des « machines de gestion » (Girin, 1983). Alors que l'outil de gestion doit aider l'encadrant à réaliser son travail de soutien de l'activité, la machine de gestion est supposée suffire à cette activité de soutien et de pilotage, le rôle du manager se bornant alors à en assurer le fonctionnement et la maintenance. Concrètement, le manager mobilise dans ce travail beaucoup les systèmes d'information... une formule plus juste consisterait à dire qu'il est dans ce travail *mobilisé par* les systèmes d'information qui le sollicitent pour : mettre à jour des procédures, renseigner des plannings de personnels et d'activité, transmettre des indicateurs, écrire des comptes-rendus, répondre à des enquêtes... Cet intense labeur gestionnaire suscite chez les collaborateurs l'image d'un encadrant bloqué dans son bureau, vissé à son poste informatique et à ses dossiers, déployant une activité essentiellement administrative, très décalée par rapport au concret de l'activité, et générant peu de vocations dans les équipes. Souvent les collaborateurs n'aspirent pas à devenir manager à leur tour. Ce travail au chevet des machines de gestion crée une situation paradoxale dans laquelle jamais probablement autant d'information n'a été disponible et n'a circulé dans les organisations et, dans le même temps, jamais l'on a eu moins de temps pour parler du travail... L'hypertrophie de l'information semble chasser la communication.

Ce constat de saturation d'instrumentation, de chantiers, de priorités à visée gestionnaire et de contrôle s'inscrit dans un mouvement de grande ampleur décelable dans nos monographies. Il a été assez peu renseigné empiriquement. Les rares études sur ce sujet soulèvent le paradoxe du « trop plein » d'équipement. Pour les acteurs, il y a parfois trop d'équipement gestionnaire, trop d'éléments à gérer et à agréger — que ces éléments proviennent de l'extérieur de l'activité ou des entités elles-mêmes (par exemple des gestionnaires ou des politiques qui veulent légiférer ou rationaliser leur action en introduisant un nouvel outil ou un dispositif). C'est ce que démontrent des travaux concernant le travail oublié ou dénié dans les restructurations hospitalières (Raveyre M, Ughetto P., 2003,2006, Raveyre, 2005), des analyses sur les phénomènes de dissonance / consonance entre les outils de gestion dans les univers « hyper-instrumentés » (Detchessahar, Journé, 2007) : plusieurs équipements peuvent entrer en conflit. Une telle situation surgit aux frontières de plusieurs mondes sociaux ou segments professionnels porteurs chacun de leur propre équipement et qui laisse entrevoir aux acteurs dont ils sont sensés diriger l'action autant de portage de valeurs, de normes sociales.

(2) Ceci est d'autant plus vrai que le second front sur lequel le manager de proximité concentre beaucoup de moyens et de temps l'éloigne lui aussi du concret de l'activité. Lorsqu'il quitte (enfin...) son bureau, le manager est happé par tout un ensemble de lieux d'échanges (commission, groupes projets, comité de pilotage, réunions d'informations...) dans lesquels sa présence est requise. Il s'agit ici certainement d'un effet pervers du management participatif qui conduit à associer à tous les chantiers d'innovation de l'entreprise des représentants du « terrain », « terrain » que ces supposés représentants fréquentent d'ailleurs de moins en moins... A ce niveau la communication est parfois abondante mais les sujets et les thèmes mises en débat, loin de trouver leur origine sur la scène du travail ou de se faire l'écho des difficultés du travail, sont le plus souvent « *temporalisés par* » et « *orientés vers* » la direction et l'externe de l'entreprise. Tout se passe comme si des directions qui affrontent elles aussi des contraintes de plus en plus fortes aux frontières de l'entreprise (actionnaires, analystes, clients, tutelles, certificateurs, notateurs, évaluateurs en tous genres, législateurs... mais aussi pression sociétale relayées par la presse ou les associations) mobilisaient l'ensemble de leur ligne hiérarchique pour produire des réponses à ces contraintes externes et les aider dans ce travail aux frontières de plus en plus complexe. C'est le portrait d'organisations et d'un management « *extravertis* » qui se dessinent ici qui laisse bien peu de moyens à l'écoute du travail et à son animation.

(3) Enfin, il reste que cette action locale de site ou d'établissement est souvent limitée par l'attitude des directions générales. Lorsque celles-ci restent lointaines, sans visage, et qu'elles multiplient les objectifs intenables, les volte-face et subissent en désordre les défis de la compétition mondiale, les cadres de proximité se retrouvent sans soutien, et leurs efforts de dialogue sont peu crédibles. C'est dans de telles situations que l'on observe les données de santé les plus dégradées. Les études de cas signalent aussi le cas paradoxal de directions se battant sincèrement pour la survie de l'entreprise mais qui sollicitent trop les cadres de proximité, notamment par le déploiement incessant de nouveaux systèmes de gestion. Débordés "par le haut", ces cadres n'assurent plus leur rôle d'animation du dialogue sur le travail. Lorsque les directions découvrent le désarroi des salariés et qu'apparaissent les premiers effets sur la santé, la tentation est de procéder par un surcroît d'équipements (tableau de bord, écoute) et de normalisation (prévention accrue, réglementation, sécurisation) pour suivre au plus près les conduites individuelles (voir notamment le cas du centre de soins de suite, Detchessahar, Grevin, 2009).

Ce sont les facteurs en extériorité au site et aux individus concernés, qui pèsent, dictent, et prennent les formes concrètes de prescription, d'exigences, de charges, de désordres. En résumé, il s'agit de tout ce qui est dicté et assigné en amont, au travers d'une chaîne de prescriptions, pour l'essentiel « venue d'ailleurs ». On la qualifiera sous ses deux principales dimensions à travers différents exemples tirés de nos travaux de terrain.

(A) Une première dimension est relative à la dérive de la coordination qui sévit entre l'organisation de l'entreprise, de son réseau, des sites. La combinaison de la centralisation, de la mutualisation, de l'éloignement peut entraîner des effets adverses dévastateurs. C'est la situation du site de blanchisserie industrielle lequel site consécutivement à deux rachats par des fonds d'investissement est désormais enserré dans l'étai des directives centrales parisiennes. Les prescriptions du groupe et de la sphère décisionnelle forcent au découplage entre les activités opérationnelles (production, distribution) et les activités fonctionnelles (achat, facturation, informatisation, commercialisation, RH). Cette évolution l'amorce d'une rupture où l'intensification de la concurrence et les exigences d'une clientèle plus nombreuse, étendue, avec une pression sur le délai, le prix, la qualité se traduisent par une centralisation des modes d'organisation et de gestion. Le déploiement d'un système d'information centralisé accompagne le décrochage de ce site industriel d'avec le siège. L'évolution de la structure de la firme se caractérise par la dissociation du système d'information et du système de production, au service d'objectifs financiers. Le volume d'affaires croît, la complexité se développe et la charge de travail se rabat au niveau du site. Le système d'arrangement au niveau des sites ne suffit plus pour suppléer à une rationalisation défailante et un mode d'intégration des salariés plus incertain.

Toutefois, le poids politique de l'actionnariat peut être neutralisé au niveau de la configuration ; comme c'est le cas sur ce site dans l'industrie agro-alimentaire. Les contraintes de marché de ce secteur voient un redressement financier, sans que pour autant une telle opportunité voit une quelconque dynamique managériale de modernisation de l'organisation et des relations sociales sur le site observé.

Dans le cas des sites d'un important service public, on constate une dynamique de bureaucratie « ouverte » sur ses marchés et ses usagers ; laquelle bureaucratie, en leur nom, fait rentrer en force l'optimisation des flux et des dispositifs d'accompagnement de ces exigences. Le client se voit travesti en donneur d'ordre, en lieux et place du destinataire. Pour autant, la stratégie de l'établissement reste illisible; localement, les agents n'en ressentent et n'en retiennent que l'intensification des charges et le sentiment de perte d'autonomie.

(B) Une seconde dimension décelable de cet effet d'enserrement sur les zones grises qui régissent les interfaces entre le centre et la périphérie est à l'endroit de l'organisation de la production et de l'organisation du travail. C'est le cas typique du site d'équipementier automobile avec un régime d'extériorité de la prescription par la gestion en flux synchrone définie par un bureau des méthodes

externe, situé chez le client. Un second exemple de prescription par l'optimisation des flux et de la force opérationnelle se constate dans l'univers de la Poste avec l'exigence de maximisation des tournées et de quasi polyvalence (occasionnée par l'interchangeabilité) des facteurs. Sur un site de l'agro-alimentaire, on constate une gouvernance spécifique de site au sein duquel la prescription s'effectue au niveau de la production avec ses exigences de réactivité au client, de productivité et de maîtrise de gamme de produits. Toutefois, l'analyse débusque des pratiques « primitives » de négociations, et de quasi domination sociale entre le sommet, les opérateurs, via leurs syndicats. Les facteurs de marché, et de rentabilité sont convoqués comme arme rhétorique au service d'une logique managériale autocratique. Celle-ci subit passivement le triple impératif de productivité, de flexibilité et enfin de rationalisation accrue pour une population non qualifiée.

La prescription qui s'échelonne dans la chaîne peut contenir des conflits de buts (entre la politique centralisée des achats par souci de compression des coûts et des meilleurs prix avec celle de la commercialisation, de la certification qualité et de l'organisation de la production sur le site de blanchisserie industrielle). Elle révèle et intensifie des conflits de critères ou de normes : c'est le cas des sites de ce service public, dans lesquels les agents se voient tiraillés entre la pression sur l'optimisation des flux d'objets et la sécurité des agents, entre la pression sur la productivité du service rendu et la garantie de la fluidité de processus de distribution auprès des destinataires. L'écart entre l'idéal de métier, la mission de service public, les messages institutionnels et la réalité du travail quotidien plonge les agents dans un vertige solitaire quant à la conduite adéquate à adopter.

De la même manière, l'hyperactivité aux frontières des directions, même si elle permet, y compris dans les univers les plus contraints de conquérir des ressources et des marges de manœuvre (on le voit dans notre échantillon chez l'équipementier automobile et dans l'industrie de processus de zinc ou dans cette entité dans le secteur de la santé), ne manque pas de les éloigner du travail quotidien et peut conduire à des choix d'investissement (matériels ou investissements de forme) très éloignés des attentes des salariés mais assez en ligne avec la nécessité de produire des données pour le siège social de l'entreprise ou la tutelle (sur-équipement gestionnaire visant en partie à informer au mieux la tutelle, développement de services fonctionnels pour installer et maintenir ces instruments et les alimenter en données, activisme innovateur conduisant à multiplier les groupes de travail dans la structure qui percutent comme une contrainte complémentaire l'activité quotidienne...).

Parfois, cette hyperprésence est rendue impérieuse par la seule fin préjudiciable d'éviter la disparition programmée, silencieuse, de l'entité ou de moderniser le système productif sous la menace. Comme nous l'avons identifié dans les deux établissements de transformation du zinc, et d'équipementier automobile. Cette « asphyxie sociale » constatée sur ce site de processus de zinc, relève d'un paradoxe: le site sort de la crise par le haut et mieux, il entre dans un cycle de croissance; en revanche, l'atmosphère est morose et les salariés sont saturés. L'action dirigeante a permis simultanément d'éviter la fermeture, de développer puis d'investir mais en canalisant beaucoup d'engagement; cette marche forcée n'a pu se faire sans a-coups, et elle n'a pas laissé de temps de récupération pour les organismes. La politique dirigeante ne pouvait s'éviter la ronde des critiques et des frustrations chez les personnes, engendrée par le surcroît d'efforts et l'instabilité.

Bref, les marges de manœuvres conquises à des fins justifiées de renouvellement de l'activité, voire de survie de l'établissement peuvent être employées dans un sens qui ne soutient pas la régulation locale du travail et *in fine* n'aide pas les salariés face à la charge. Dans ce cas, ce sont parfois les directions elles-mêmes qui souffrent (ce sont les monographies d'établissements de convalescence ou de retraite par exemple), ne s'expliquant pas pourquoi les intenses efforts qu'elles déploient pour conquérir des ressources en externe ne sont pas reconnus par les salariés et ne leur valent pas une diminution de la plainte et une amélioration du climat social.

On peut même suggérer que l'apparition de premières mobilisations des salariés sur la préservation de leur santé est décisive pour les directions de site en première ligne: manifester vise à mettre en forme des attentes enfouies et à construire une relation conflictuelle avec la direction générale, en tentant de faire remonter le débat à son niveau (Minguet, 2011). D'une certaine façon entendre la revendication, autoriser son accès dans l'espace public est une manière de conquérir de l'assentiment pour une direction de site, desserrer l'étau et ouvrir le jeu. La revendication fait ici

partie de la formulation des droits de santé (comme ailleurs des droits civiques). Elle rappelle l'existence de forces vivantes en face de ce pilotage d'en haut qui donne à voir sa rationalité instrumentale. Ceci nous semble particulièrement vrai dans la mesure où les individus pour se constituer, et rappeler leurs droits, doivent s'extraire d'une situation qui ne cesse de se dégrader, leur interdisant de se penser comme acteurs. On peut enfin en souligner la portée paradoxale : en exprimant leur désarroi, les salariés confirment cette attente d'une autorité de gestion solide. Ils la justifient par la hauteur des exigences de considération et d'équité que l'on attend d'un chef d'établissement et de la hiérarchie intermédiaire.

Cette recherche montre finalement que la fragilisation des personnels dans les organisations étudiées, loin de procéder d'une hyper-présence du manager (qui mettrait la pression et deviendrait parfois harcelant), résulte... d'une absence de management ! En l'absence de management, compris ici au sens de présence du manager dans l'activité à des fins d'animation de l'action, les équipes sont laissées seules face à des contraintes perçues comme de plus en plus hétéronomes. Cette situation ne manque pas de générer de la lassitude, voire de l'épuisement, mais aussi des conflits à l'intérieur des équipes quand il s'agit de délibérer des solutions et d'arrêter des arbitrages sans la médiation de l'encadrant. Elle génère aussi la déprime et la mise sous tension des encadrants, et particulièrement ceux de proximité, constamment confrontés aux sollicitations inquiètes de leurs équipes et aux difficultés croissantes d'y répondre.

1.2. Désempêcher le management : un enjeu de santé et de bien-être au travail.

C'est donc la figure d'un *manager empêché*, dont la fonction se voit évidée, lui-même happé par d'autres exigences que celles du travail et de son animation, qui apparaît au terme de cette étude comme un des facteurs explicatifs importants du malaise dans le travail.

Il faut ajouter à ce tableau d'ensemble que les directions des ressources humaines, traditionnellement censées prendre en charge une partie des tâches d'écoute des salariés et de repérage des difficultés du travail, voient elles aussi leur agenda de plus en plus occupé par les exigences externes à l'organisation. Ces exigences sont d'origine multiple et se présentent parées des meilleures intentions : plan senior, GPEC obligatoire, égalité homme-femme, diversité, responsabilité sociale... Nombreux sont ceux qui entendent obliger l'entreprise à un « prêt-à-gérer » qui ne correspond pas toujours, loin s'en faut, à l'agenda de travail interne de l'organisation et aux difficultés concrètes qu'elle rencontre. Bien sûr, chacune de ces exigences nécessitera la mise en place d'un nouvel appareil de surveillance et d'enquête dont la mise en place obligera les managers opérationnels à un travail de reporting et d'administration supplémentaire les éloignant toujours un peu plus de la conduite des activités communicationnelles autour du travail...

Dans ces conditions, on comprend bien que sortir de cette crise du travail ne passe pas avant tout par une meilleure formation des managers de proximité pas plus que par une plus grande attention portée à leur recrutement, même si ces questions sont bien sûr importantes. L'enjeu est principalement celui du « désempêchement » des managers qui suppose de redonner du temps, des moyens et de la valeur aux activités de conduite du cours de l'action de travail. Un tel programme interroge directement les directions dans leur capacité à reconstruire le pouvoir managérial au niveau local. Elles ne le feront qu'animées du sentiment de son utilité, ce qui implique de sortir des visions technicistes du management centrées sur la maîtrise et la force des outils et qui laisserait accroire à la possibilité d'un management uniquement à distance, coupée de la situation. Notons que l'enseignement du management est probablement directement en cause dans la façon dont il a pu participer, et participe peut-être encore, à construire et à répandre cette représentation techniciste du management.

Or, rappelons que pour les pères fondateurs du management, le prix nobel Herbert Simon notamment (1947), une des justifications de l'organisation et de ses règles est précisément de fixer *a priori* quelques scénarios d'action, non pas animé de l'illusion de la maîtriser ainsi de façon définitive, mais de manière à libérer des capacités cognitives et des capacités d'attention pour

piloter la part imprévisible et fondamentalement chaotique du cours de l'action de travail. Mais « désempêcher » le management suppose aussi de le protéger mieux de la multiplication et de la complexification des contraintes externes. Ce travail est clairement de la responsabilité des directions. Leur activité ne consiste pas simplement à relayer les contraintes externes mais à les négocier, voire à s'y opposer, et dans tous les cas à les traduire dans l'univers interne. Tout ceci suppose l'élaboration d'une stratégie, c'est-à-dire d'un projet organisationnel à partir duquel les directions pourront discuter avec les parties prenantes externes. Or, force est de constater que, sur ce terrain, beaucoup de directions semblent avoir fait le choix de stratégies purement réactives se contentant de passer en interne les contraintes externes, même lorsqu'elles semblent complètement déconnectées des nécessités du travail, du métier, de la performance durable et n'avoir comme justification que la rentabilité de court-terme, la mode managériale ou l'agitation médiatique. L'enjeu dépasse ici clairement le cadre de ce chapitre puisqu'il conduit à interroger la complexification extrême des modes de gouvernance de l'entreprise — qui ne se signale pas seulement par le très fort retour de l'actionnaire mais aussi par la montée en puissance d'autres acteurs : intermédiaires (analystes, certificateurs, évaluateurs...), législateurs et experts nationaux et internationaux, société civile et médias... — qui menace de paralyser les capacités stratégiques des organisations et conduit à « l'extraversion » du management au détriment de la bonne conduite des activités internes.

2. Les conditions d'un management restauré

Les quelques organisations ou services présentant la situation la plus favorable sur le terrain de la santé mentale ont permis de vérifier à quel point la prise charge de la discussion sur le travail, sa reconnaissance par les directions et la structuration de l'espace au sein duquel elles se déploient, c'est-à-dire « l'organisation du travail d'organisation », est probablement une des clefs d'un changement préservant l'équilibre socio-organisationnel de l'entreprise. Il faut alors penser le design de ces espaces de discussion du travail (2.2). Dans le même temps, pour que ces espaces de régulation locaux puissent s'ouvrir, il faut un travail préalable des directions de négociation/traduction des contraintes externes (2.1).

2.1. L'« action dirigeante » comme préalable.

Les formes de régulation laissent ici la part belle à une réinterprétation des contraintes et des obligations ainsi qu'à un véritable travail d'organisation émanant de la gouvernance de site ou d'établissement, avec en corollaire une internalisation de la prescription. Cela signifie un réel travail managérial, témoignant d'habiletés politiques pour se tracer une trajectoire socioéconomique d'entreprise singulière. Ce travail d'organisation fondé sur la traduction des exigences externes en provenance du siège ou du groupe, ou de l'actionnaire correspond à un véritable travail de réappropriation de son destin par l'acteur dirigeant. Ce dernier incarne ce destin, il l'équipe par des dispositifs qui incarnent des choix de gestion, une vision alternative et offensive ainsi que par l'ouverture d'espaces de dialogue qui partent de l'existant légal (paritarisme) ou de l'institution de modalités permettant le débat et le compromis (groupes de travail, animation de projets). Notons que cela consiste pour les dirigeants et leurs collaborateurs à comprendre leur système social de production pour y prendre appui pour construire le projet collectif et de faire remonter à l'agenda politique des problèmes qui demandent d'agir et de renouveler les régulations sociales en place et qui se recomposent.

Le travail d'interprétation par la direction des caractéristiques de l'environnement et de retraduction en termes d'organisation interne a été poussé très loin par la direction du site de chimie avec lequel nous avons travaillé. Ainsi, lorsqu'elle explore des opportunités de nouveaux produits et marchés, elle s'arroge une attribution que l'on observe plus fréquemment au niveau des directions générales qu'à celui des établissements. De nombreux facteurs peuvent expliquer cette forme peu fréquente

d'autonomie pour un site, on citera notamment l'appartenance à un groupe familial, l'autorité qu'apporte à un dirigeant de site une « success story » obtenue sur une branche auparavant en difficulté ainsi le poids que confère le fait d'apporter la totalité de la marge bénéficiaire du groupe. Il n'en reste pas moins qu'il a fallu une forte dose de volontarisme et de savoir faire pour créer ou exploiter ces facteurs afin de les transformer en marge de manœuvre. Le volontarisme s'est manifesté, et se manifeste encore, par des rapports tendus avec le siège qui peuvent prendre la forme d'épreuve de force (le précédent directeur général du groupe a ainsi fait les frais d'un conflit ouvert avec le responsable de site). Outre les résultats obtenus, le savoir faire se concrétise par une équipe de direction du site soudée autour de son directeur. Ce faisant, la direction du site a su travailler une trajectoire singulière pour progresser au double plan technologique et de sa performance industrielle. On parlera d'une sorte de technocratie éclairée à propos de cette réalité d'un acteur dirigeant central en capacité de faire jouer autrement la scène en mobilisant toute une équipe autour de lui.

Concernant le site de transformation du zinc, il lui appartenait de faire ses preuves pour sa survie (sa fermeture étant programmée sans échéance) et sa réussite dans la période récente lui appartient. Sa réussite tient au paradoxe de sa situation aberrante au regard des critères canoniques de rentabilité et de productivité pour une activité de production lourde et de façonnage et de sa trajectoire singulière de sortie d'une issue fatale. Le site est éloigné du siège, excentré dans une vallée et il est distant des infrastructures (ports, sites fournisseurs, grandes villes, écoles). Sa gouvernance interne a su « travailler » avec persévérance - et à l'encontre des attendus de la direction du groupe - ses contraintes objectives externes, tirer parti de son patrimoine de compétences cumulées et organiser les conditions de sa bonne fortune en se constituant un sentier de l'innovation, par une stratégie de niche et de produits à forte valeur ajoutée, différenciateurs sur le marché, en phase avec les valeurs sociales émergente de l'habitat telles le recyclage, le design, le confort.

Cette capacité de dirigeants à pourvoir et à gérer du développement social, par des équipements de prise en charge de problèmes à l'agenda politique local ou central, permet de traiter les exigences de gouvernance en intégrant le souci du maintien des collectifs humains de production, lesquels en fin de compte restent les garants d'une poursuite de l'activité et d'une performance.

En termes de santé, les données collectées sur ces deux cas ci-dessus, process de zinc et thermique, où (1) les exigences ont été traduites, internalisées et retournées, et (2) des explorations alternatives sur les plans critiques (modèle d'affaires, compromis sociaux, dispositifs de discussion) ont été engagées, nous montrent que ces organisations présentent un état plus satisfaisant que celles qui subissent pleinement les régulations externes comme on le constate chez l'équipementier automobile et dans la blanchisserie industrielle. Il nous semble que cela vient du fait que les premières citées produisent une capacité d'action pour infléchir ce qui semble s'imposer comme irréversible ou inéluctable chez les secondes. Toutes choses égales par ailleurs, il existe des marges pour une activité dirigeante et un travail managérial possibles, effectifs, qui parviennent à s'extraire des déterminismes et des prescriptions accablantes. Cette capacité d'action donne à l'ensemble des employés le sentiment de pouvoir intervenir sur leur destin. Elle permet à ces employés de mettre un visage à l'autorité dirigeante par delà les contraintes qui pèsent sur eux alors que les figures de la décision sont distantes et absentes, que l'autorité locale est entravée, neutralisée et que les origines des contraintes sont obscures et prises de plein fouet, pour les employés de l'établissement de blanchisserie et l'équipementier automobile.

Pour le dire en d'autres termes avec M. Uhalde (2007), accompagner la modernisation gestionnaire suppose certainement de ré- instaurer des espaces de confrontation et des médiations entre les acteurs. Il s'agit ici d'une institutionnalisation des espaces de la discussion qui, d'une entreprise à une autre, peut prendre différentes formes et s'incarner dans différents dispositifs. Toutefois comme le montre un certain nombre de travaux en sciences de gestion (Detchessahar, 1997, 2002, 2003 ; Journé, 1999) et comme l'étude SORG le démontre à son tour, l'ouverture de tels espaces est

éminemment problématique et suppose une action de gestion spécifique dont l'enjeu est :

- a) de faire l'ingénierie des espaces de discussion tant il est vrai que la discussion loin de supposer une absence d'outils de gestion appelle au contraire des outils de gestion d'un type nouveau, moins orientés vers la conformation des comportements que vers le soutien du travail discursif d'exploration du nouveau (Detchessahar, 2002 ; Detchessahar, Honoré, 2002). Cet ingénierie est certainement un des points aveugles de la théorie de la régulation conjointe bien repérée d'ailleurs par certains de ses exégètes qui insistent sur la structuration, le pilotage et le style de pilotage des arènes de régulation conjointe (Paradeise, 2003, p. 47-48) ;
- b) de connecter ces différents espaces de manière à ce que les produits des discussions trouvent des déclinaisons concrètes dans les modes d'organisation.

Ainsi, et contrairement à toute une tradition en sciences sociales qui voient dans les formes auto-organisées, et souvent mythifiées, du « collectif de travail » ou du « métier » des voies de sortie à la crise du travail, notre recherche affirme la nécessité d'une organisation et d'un management de la discussion. Comme le montrent nos monographies, l'ouverture d'espaces de discussion ne suppose pas l'effacement de la régulation de contrôle, ce qui serait certainement porteur de nombreux effets pervers (sentiment d'abandon, ajustements permanents, problèmes irrésolus...), mais une régulation de contrôle pensée sur de nouvelles bases. Cette régulation de contrôle n'aurait plus comme objectif d'imposer des comportements conçus en amont de l'action et de réduire les marges de manœuvre dans l'action, mais de soutenir la communication des acteurs et de se saisir de ses produits.

2.2. Vers une ingénierie des espaces de discussion.

Conformément à tout une tradition ingénieurique des sciences de gestion (Chanal, Lesca, Martinet, 1997) ainsi qu'à la logique de la méthodologie SORG fondée essentiellement sur des recherches intervention misant sur les apprentissages croisés entre chercheurs et praticiens, il est possible, au terme de notre étude, d'affirmer une position plus normative et de faire apparaître quelques points clefs ayant trait au design des espaces de discussion. Il s'agit de propositions pour une prise en charge managériale et organisationnelle de la santé au travail qui s'appuient sur un modèle discursif du travail qui s'est peu à peu imposé dans la recherche et qui renvoie à un socle théorique bien identifié.

Ainsi, le terme de *discussion* renvoie à un type spécifique de communication : dialogique ou politique (et non monologique et instrumentale). Le terme *espace* quant à lui renvoie à l'idée que la discussion doit être gérée, structurée ; elle se développe en un lieu outillé à cet effet, c'est-à-dire visant à la soutenir (Detchessahar, 2003, p. 73).

Nos études permettent de mettre en avant différentes caractéristiques de la discussion :

- Elle est centrée sur le travail, l'activité concrète des acteurs ;
- Elle est fréquente : des discussions trop espacées conduiront inévitablement à éloigner la discussion des problèmes quotidiens du travail au bénéfice d'informations plus générales ayant trait à la vie de l'organisation.
- Elle est animée par un cadre *de* et *dans* l'activité : la discussion suppose la présence d'un cadre qui pourra aider le groupe à progresser vers des solutions communes et porter ces solutions vers l'encadrement supérieur de l'organisation. Il doit partager avec le groupe une commune professionnalité, gage à la fois de sa légitimité, de sa capacité à saisir les problèmes et de la qualité des délibérations.
- Elle est informée : la discussion doit s'appuyer sur des outils de gestion, permettant de suivre l'activité du collectif et d'éclairer les opinions des participants ; ces outils sont donc utilisés avant tout dans une logique de pilotage et non de *reporting*.
- Elle est mémorisée : la discussion produit des solutions et des conventions qui fondent l'identité du groupe et guident son travail. Certaines se passent de toute forme d'objectivation (leur caractère temporaire rendrait par exemple leur formalisation contre-productive) mais d'autres

nécessitent une formalisation minimale pour être portés aux partenaires de l'organisation dont dépend la mise en place des solutions débattues. Il faut donc concevoir le canal par lequel remonteront les produits de la discussion vers les acteurs clefs (DRH, DG...) mais aussi définir les moyens (budgets par exemple) qui permettront aux acteurs de la discussion de traiter au niveau local un certain nombre de problèmes.

- Elle s'inscrit dans le long terme : la confiance est tout à la fois une condition et un produit de la discussion. Pour que la confiance se développe (ou se rétablisse), les acteurs doivent pouvoir valider que le jeu d'engagement réciproque qu'appellent les processus discursif fonctionne bien. Ceci suppose que les processus de discussion s'inscrivent dans le temps long.

Le design des espaces de discussion met le management supérieur en responsabilité vis-à-vis des acteurs de la régulation locale du travail. En effet, la mise en discussion du travail suppose à la fois que des moyens matériels et humains y soient consacrés et que les produits de la discussion trouvent un écho auprès des directions. L'action aux frontières des directions doit permettre de dégager des ressources et de les orienter en partie vers l'organisation du travail d'organisation. C'est le prix à payer pour que s'engage un cercle vertueux permettant, comme le dirait Yves Clot (2010), de soigner le travail tout autant que les salariés : le design des espaces de discussion vise à rendre visible et à expliciter les tensions du travail, à les atténuer ou les réduire à travers leur mise en discussion et l'élaboration de compromis d'action permettant de travailler dans un contexte cognitif et identitaire stabilisé ce qui soutient une dynamique positive de construction de la santé au travail. Finalement, concevoir et animer ces espaces de discussion, qu'est-ce d'autre que faire du management, c'est-à-dire piloter et animer une action collective finalisée (Mintzberg, 2001) ? Or, parmi nos études de cas, celles qui montrent les tableaux de santé les plus dégradées se signalent précisément par une désertion du terrain du management et des équipes laissées seules face aux contraintes, tensions et contradictions dont on sait qu'elles tissent l'activité de travail. Dans ces situations, c'est à un retour du manager et du management qu'appellent les salariés.

Bibliographie

- CHANAL V., LESCA H., MARTINET A-C. (1997), « Vers une ingénierie de la recherche en gestion », *Revue française de gestion*, n°116, novembre-décembre, pp. 41-51.
- Y. CLOT, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Editions La Découverte, coll. "Cahiers libres", 2010.
- DETCHESSAHAR M., HONORE L. (2002), « Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas d'un atelier des soudures des Chantiers de l'Atlantique », *Revue Finance, contrôle, stratégie*.
- DETCHESSAHAR M. (2002), *La communication orale dans les nouveaux dispositifs d'organisation : nature, problèmes et politique d'accompagnement*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Nantes.
- DETCHESSAHAR M. (2003), « L'avènement de l'entreprise communicationnelle ? Outils, problèmes et politique d'accompagnement », *Revue française de gestion*, janvier-février.
- DETCHESSAHAR M., JOURNE. B. (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*.
- DETCHESSAHAR. M., GREVIN. A. (2009), « Une organisation de santé malade de gestionnisme », *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, décembre, n° 98, p. 27-37.
- GIRIN J. (1983), « Les machines de gestion », in BERRY M., « Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes », Rapport pour le ministère de la recherche et la technologie.
- JOURNE B. (1999), *Les organisations complexes à risques : gérer la sûreté par les ressources*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, École polytechnique.
- MINGUET G, (2011), « Santé au travail et action dirigeante: constats et leçons de deux sites industriels ». *Revue Française de gestion*, Dossier : «*Management et santé au travail* ».

- MINTZBERG H. (2001), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation.
- PARADEISE C. (2003), « La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique », in G. de TERSSAC, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Éditions La Découverte, Collection Recherches, Paris, p. 41-49.
- RAVEYRE M., UGHETTO P. (2003), « Le travail, part oubliée des restructurations hospitalières », *Revue Française des Affaires Sociales*, 3, 97-120.
- RAVEYRE M. (2005) « Le travail dans le management des restructurations : entre déni et omission », *Revue de l'IRES* N° 47, p.95-115.
- RAVEYRE M., UGHETTO P. (2006), « On est toujours dans l'urgence : surcroît ou défaut d'organisation dans le sentiment d'intensification du travail ? », in ASKENAZY P., CARTRON D., de CONINCK F. & GOLLAC M. (coordinateurs), *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès.
- REYNAUD J-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, Vol. XXIX, p. 5-18.
- SAINSAULIEU R., 1977. - *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- SEGRESTIN D, 2004, *Les chantiers du manager*, Paris, A. Colin (Coll. Sociétales).
- TERSSAC G. (de) (dir.) (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Éditions La Découverte, Collection Recherches, Paris, 448 p.
- UHALDE M. (2007), « Quand gestion rime avec confusion », *Sciences Humaines*, n°179, février.
- UHALDE M. (2005), « Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations », *Revue de l'Ires*, n° 47, n° 1, Numéro spécial « Restructurations, nouveaux enjeux ».